

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza ekonomické situace podniku
Analysis of the Economic Situation of the Company

Student: Milena Ogurčáková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.

Ostrava 2011

Obsah

1	ÚVOD	3
2	TEORETICKO – METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA	5
2.1	Kvalitativní (fundamentální) analýza	6
2.2	Životní cyklus podniku	7
2.3	Porterova teorie konkurenčních sil	9
2.4	SWOT analýza	11
2.5	Organizační struktura podniku a právní forma podnikání	13
2.6	Sběr dat	15
2.7	Kvantitativní (technická) analýza - analýza bodu zvratu	17
2.8	Cena	21
3	CHARAKTERISTIKA PODNIKU	23
3.1	Vznik a vývoj firmy	23
3.2	Organizační schéma podniku a forma podnikání	25
4	PRAKTICKÁ ČÁST	26
4.1	Charakteristika trhu, vnější okolí podniku	26
4.2	SWOT analýza	30
4.3	Vývoj podniku	32
4.4	Sběr dat a výsledky výzkumu	33
4.5	Bod zvratu	39
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	41
6	ZÁVĚR	43
	Seznam použité literatury	47
	Seznam příloh	

1 ÚVOD

Bakalářská práce se věnuje tématu **Analýza ekonomické situace podniku**. Konkrétně se zaměřuje na analýzu ekonomické situace jazykových kurzů angličtiny pro děti do 15 let, které jsou pořádány v rámci tzv. doplňkové činnosti Základní školy Monty School, školské právnické osoby. Východiskem pro analýzu je zmapování historie obchodní značky Monty včetně její organizační struktury a právní formy podnikání. Obchodní značka Monty se objevila na trhu jazykového vzdělávání dětí předškolního věku v Ostravě v roce 2005 a postupně rozšířila své působení do oblasti jazykového vzdělávání dětí mladšího i staršího školního věku a do oblasti základního vzdělávání, přičemž její expanze byla reakcí na požadavek trhu, konkrétně zákonných zástupců, jejichž děti se začaly jazykově vzdělávat v Monty v roce 2005 ve věku tří let.

Předmětem a cílem praktické části práce je určit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby firmy prostřednictvím SWOT analýzy a dále posoudit současné postavení firmy na trhu a její konkurenceschopnost vzhledem k ostatním subjektům.

Úspěšnost jazykových vzdělávacích aktivit Monty souvisí se schopností firmy zviditelnit se a prosadit se ve svém vnějším okolí. V souvislosti s tímto východiskem je v práci blíže specifikována charakteristika trhu, tj. Moravskoslezského kraje, Ostravy a městské části Ostrava-Poruba, v níž se jazyková škola nachází. Analýza se proto zaměřuje na specifikování potenciálních zákazníků jazykové školy vzhledem k lokalitě.

V souvislosti s výše uvedeným typem služeb, které firma poskytuje, je nutno vzít v potaz i očekávaný demografický vývoj v aktuálním časovém horizontu jako potenciální šanci nebo hrozbu pro rozvoj firmy.

Dalším aspektem, který je v práci analyzován, je existence ostatních subjektů v oblasti jazykového vzdělávání na trhu v Ostravě a jejich konkurenční nabídky v těchto oblastech: věkové složení potenciálních klientů, cena, počet vyučovacích hodin, konverzace s rodilým mluvčím. Zjištěné skutečnosti jsou srovnány s nabídkou předkládanou jazykovou školou Monty.

V oblasti vzdělávání je nejdůležitější složkou vedle samotného přenášení vědomostí i spokojenost a prokazatelný vliv poskytované služby na zákaznickovy potřeby a očekávání, což přispívá k šíření dobrého jména a pověsti každé vzdělávací instituce. Proto je součástí analýzy také výzkum, na základě jehož výstupů lze objektivně posoudit, do jaké míry nabídka vzdělávacích produktů jazykových kurzů Monty splňuje očekávání klientů. Výzkumu, který se týkal spokojenosti zákazníků, se účastnili stávající klienti jazykové školy. Pro sběr dat bylo využito dotazníkového šetření. Výsledky výzkumu jsou zpracovány a podrobně analyzovány a na jejich základě jsou navržena možná opatření pro zvýšení spokojenosti zákazníků.

Klíčovým faktorem ovlivňujícím rozhodnutí zákazníků ke koupi produktu je cena, a proto je dobré na cenách neustále pracovat. Cenu je nutné stanovit tak, aby byla srovnatelná s cenou konkurenčního produktu, neodradila zákazníka a zároveň přinesla zisk firmě. Pro stanovené optimální ceny vzhledem k počtu prodaných produktů (vztahy mezi počtem dětí a ziskem) je v analýze využito metody **bodu zvratu**.

Na základě analýzy ekonomické situace je pak navržena optimalizace provozu firmy vedoucí k případnému zlepšení dané situace podniku.

Závěrem bakalářské práce je zhodnocena celková ekonomická situace, postavení podniku na trhu, konkurenceschopnost a splnění stanoveného cíle.

Teoretické poznatky, o něž se práce opírá, jsou čerpány z dostupných odborných literárních zdrojů a internetu. Jako základní **informační zdroje** dat k praktické části analýzy byly využity interní finanční kalkulace, účetní výkazy (rozvaha), webové stránky firmy a výroční zprávy.

2 TEORETICKO – METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA

Analýza celkové finanční výkonnosti podniku předpokládá fundamentální (kvalitativní) ekonomickou analýzu a technickou (kvantitativní) ekonomickou analýzu. Fundamentální analýza je zaměřená na hodnocení vnitřního a vnějšího ekonomického prostředí podniku v právě probíhající fázi životnosti podniku a na základní cíl. Základním úkolem je stanovit tržní pozici podniku v konkrétním makro a mikroekonomickém prostředí. Výstupem analýzy je definice a charakteristika trhu, na kterém podnik působí, identifikace silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí, dále analýza produktu, identifikace konkurenceschopnosti, konkurenční výhody i tržního rizika.

Nástroje fundamentální analýzy jsou např. SWOT analýza, PEST analýza, BCG matice a analýza hodnoty pro zákazníka.

Technická analýza využívá jako základní nástroj ke zpracování ekonomických ukazatelů matematicko-statistický aparát. Postup analýzy zahrnuje obvykle následující etapy: charakteristika prostředí a zdrojů dat, výběr metody a základní zpracování dat a pokročilé zpracování dat.

V oblasti charakteristiky prostředí a zdrojů dat se analyzátor zaměřuje na výběr srovnatelných podniků (podobnost podniků, tj. oboru podnikání, zákazníků, prostředí, v němž se podnik nachází), přípravu dat a ukazatelů (Data vstupující do analýzy jsou vzhledem k širokému rozsahu jen obtížně popsatelnou množinou. K základním zdrojům dat se řadí vstupy z fundamentální analýzy, účetnictví podniku, např. účetní výkazy, údaje z finančního trhu a nefinanční, tj. naturální údaje. Podle účelu analýzy se sestavují z dat ukazatele, charakterizující ekonomickou činnost podniku.) a sběr dat včetně ověření použitelnosti ukazatelů.

V oblasti výběru metody a základního zpracování dat volí analyzátor vhodné metody analýzy vzhledem k cíli a také relevantní výběr ukazatelů. Poté následuje výpočet ukazatelů a hodnocení relativní pozice podniku.

2.1 Kvalitativní (fundamentální) analýza

Fundamentální analýza je založena na rozsáhlých znalostech vzájemných souvislostí mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy, na zkušenostech odborníků (nejen pozorovatelů, ale i přímých účastníků ekonomických procesů), na jejich subjektivních odhadech i na citu pro situace a jejich trendy. Zpracovává velké množství kvalitativních údajů, a pokud využívá kvantitativní informaci, odvozuje zpravidla své závěry bez použití algoritmizovaných postupů.

Metoda kvalitativní analýzy se zakládá převážně na verbálním hodnocení. Obsahem analýzy je posouzení a hodnocení vlivu těchto faktorů: makroprostředí, mikroprostředí, fáze života podniku a cíle a vlivy ostatních zúčastněných stran na procesu hospodářské činnosti.

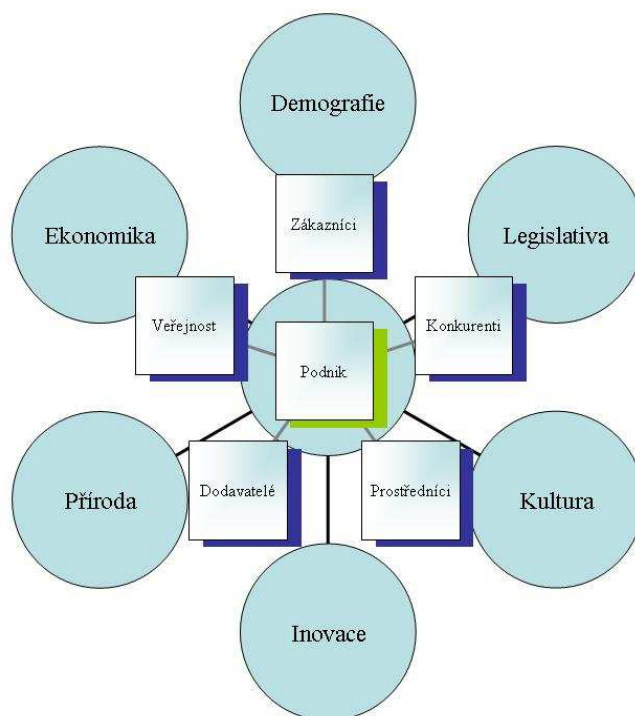
Na úrovni **makroprostředí** záleží na politice vlády, na jejích dopadech na peněžní nabídku a poptávku, zaměstnanost, úrokové míry a inflaci. Patří sem i daňové zatížení podniků a finanční infrastruktura. Podstatné je **demografické prostředí**, kde záleží především na velikosti populace, věkové struktuře a životní úrovni. Vzdělanost, rodina, chování jsou, mimo jiné, součástí **sociálně-kulturního prostředí**. Do **legislativního prostředí** jsou zahrnuty soustavy zákonů a vyhlášek, autorská práva, značky, patenty, ochrana hospodářské soutěže. **Inovační prostředí** zahrnuje nové příležitosti, změny v technologiích aj. **Přírodní prostředí** zahrnuje klimatické podmínky, ochranu životního prostředí apod.

Mikroprostředí zahrnuje faktory, které může podnik do jisté míry využít, a které ovlivňují možnost podniku dosáhnout své hlavní funkce – uspokojovat potřeby svých zákazníků. Faktory mikroprostředí tvoří: daný subjekt – podnik, zákazníci, dodavatelé, distribuční články a prostředníci, konkurence. (viz obr. 2.1)

Velmi důležití jsou zákazníci, jejichž přání a potřeby se snaží firma plnit při současném plnění svých cílů (zisk, image, tržní podíl). Především je třeba určit kdo je cílovým zákazníkem, co, kdy a kde kupuje.¹ Pravidelné zkoumání konkurence umožňuje podniku rychle reagovat, např. na změny cen, uvedení nových produktů a služeb, atd.

¹ KOZEL, R., *Moderní marketingový výzkum* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280s.ISBN: 80-247-0966-X

Obr. č. 2.1 Makroprostředí a mikroprostředí podniku



Zdroj: vlastní zpracování

2.2 Životní cyklus podniku

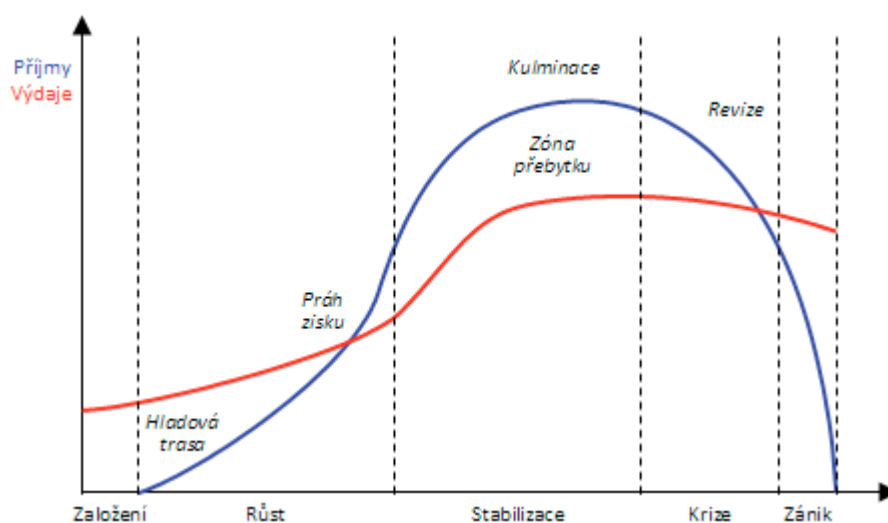
Fáze života podniku (viz obr. č. 2.2) probíhají od růstu přes fázi stability až k fázi poklesu. Model popisuje vzájemný vývoj příjmů a výdajů podniku během průběhu cyklu. **Založení** podniku je fáze, kdy se produkují pouze výdaje, nikoli příjmy (tzv. hladová trasa). Klíčovým měřítkem pro **růst** firmy je tempo růstu tržeb. Fáze **stabilizace** je období dosažení optimální velikosti podniku s ohledem na příležitosti trhu. Příjmy v této fázi převyšují výdaje, podnik je ziskový. **Krise** je fáze, kdy po delší časové období dochází ke snížení tržeb. Pokles nemusí u podniku končit jeho zánikem, ale použitím vhodných nástrojů řízení lze přejít opět do fáze růstu (restrukturalizace, inovace produktu, průnik na nové segmenty trhu atd.). **Zánik** je poslední fází v životním cyklu podniku, kdy dochází k dobrovolnému ukončení činnosti podniku nebo na základě donucení.²

Vedle hlavního **finančního cíle**, kterým je **zvyšování tržní hodnoty podniku**, existují i cíle a vlivy ostatních zúčastněných stran na procesu hospodářské činnosti. Doménou managementu

² HUMLOVÁ, V.; ČVANČAROVÁ, Z. *Základy podnikání* 1. vyd. Ostrava, 2007

je udržování platební schopnosti (likvidity) podniku jako základní podmínky fungování podniku v tržní ekonomice. Vliv různých stran zainteresovaných na činnosti podniku se projevuje v oblasti tzv. nefinančních cílů, ke kterým patří zejména růst podniku, diverzifikace (rozčlenění), přežití, udržování zaměstnanosti, zaujetí a udržení vedoucí pozice v oblasti výzkumu a vývoje, poskytování vysoce kvalitních služeb zákazníkům a šetrný přístup k životnímu prostředí.

Obr.č. 2.2 Životní cyklus podniku



Zdroj: SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5

Předmětem zkoumání by mělo být i plnění **společenské odpovědnosti podniku k subjektům**, s nimiž přichází do styku v důsledku své existence nebo prostřednictvím svých aktivit - **k věřitelům**: splácet dluhy v dohodnutých lhůtách, vyplácet úroky z půjček a vyhýbat se nadměrnému riziku, **k zaměstnancům**: vyplácet dohodnuté mzdy, zajišťovat bezpečnost práce a ochranu zdraví pracovníků a nést spoluodpovědnost v rozhodovacích procesech, **k zákazníkům**: dodržovat požadavky na kvalitu, lhůty dodávek a poctivě jednat, **k dodavatelům**: platit za dodávky v dohodnutých termínech a nezneužívat svou velkou kupní sílu k porušování dohodnutých dodávek, **k veřejnosti**: nést odpovědnost za zásahy do životního prostředí a za zneužití svého monopolního postavení (u nově privatizovaných

podniků), **ke státu**: včas platit daně a svědomitě dodržovat veškeré zákony. Kvalitativní analýza tak vytváří základní rámec pro technickou (kvantitativní) finanční analýzu.³

2.3 Porterova teorie konkurenčních sil

Porterova teorie se pokouší vysvětlit konkurenční chování prostřednictvím vývoje situace na trhu. Porterův model slouží k vysvětlení toho, jak chování a aktivity tržních subjektů ovlivňují ziskovost těchto subjektů. S rostoucí konkurencí se tržní subjekt stává méně ziskový, se slábnoucí konkurencí naopak ziskovost roste.

Cílem je prozkoumat konkurenční poměry a vliv na možnost odbytu vlastních výrobků.⁴

Každý vývoj, který ovlivňuje ziskovost, chápe Porter jako faktor konkurence. Mezi těmito silami existují vazby. Pokud dojde ke změně jedné, může to mít vliv na ostatní. Konkurenční síly, mezi které patří konkurenční pozice podniku, struktura zákazníků, pověst mezi věřiteli a dodavateli nebo schopnost přilákat kvalifikované pracovníky, jsou významnou charakteristikou podnikového odvětví. Působením konkurenčních sil (např. agresivním chováním svých soupeřů) se může do obtížné situace dostat i podnik ve velmi atraktivním odvětví.

Porterův model pěti konkurenčních sil je nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí, jehož cílem je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, následně identifikovat ty, které mají pro podnik největší význam a které mohou být ovlivněny managementem podniku. Pěti základními konkurenčními silami podle Portera jsou (obr.č. 2.3): vnitřní rivalita; rivalita nových konkurentů; rivalita způsobená substitučními produkty; rivalita způsobená zákazníky; rivalita způsobená dodavateli.

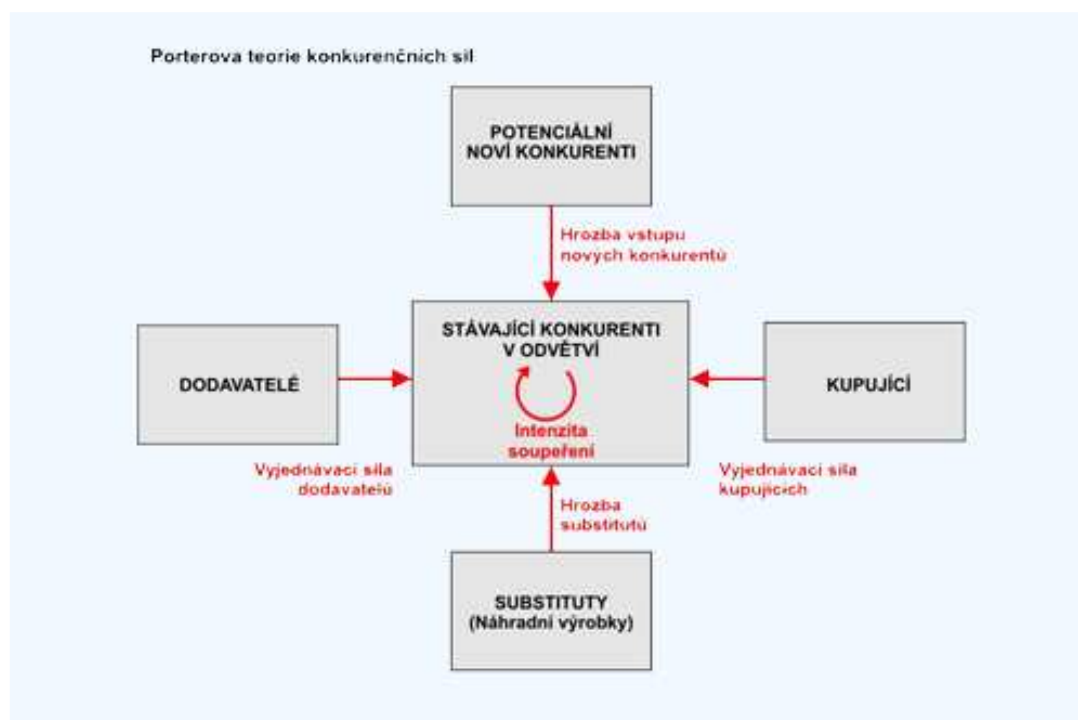
Vnitřní rivalita je konkurence mezi společnostmi, které operují ve stejném tržním segmentu. Je ovlivňována těmito faktory: stupněm koncentrace (nízký počet konkurentů znamená vysokou koncentraci a vysoký stupeň konkurence, a naopak vysoký počet konkurentů znamená nízký stupeň koncentrace a tím i nižší intenzitu konkurenčních tlaků), mírou

³ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku* 1. vyd. Computer Press, 2008. 160 s. ISBN: 978-80-251-1830-6

⁴ SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5

diferenciace výrobků (čím diferencovanější výrobky či služby, tím účinnější je obrana proti konkurenčním tlakům), změnami velikosti trhu (zvětšování trhu vede k nižší intenzitě konkurenčních tlaků a naopak), strukturou nákladů (vysoké fixní náklady při zmenšujícím se trhu vedou často k cenové konkurenci) a bariérami výstupu (pokud je obtížné či nákladné opustit klesající sektor, zvyšuje to konkurenci v sektoru).

Obr. č. 2.3 Porterova teorie konkurenčních sil



Zdroj:<http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejiho-potencialu.html>

Rivalita nových konkurentů znamenající možnost vstupu nových konkurentů do daného sektoru stoupá s mírou ziskovosti, jeho růstem a snadnou dostupností.

Rivalita substitutů je založena na existenci výrobků, které se dokážou funkčně vzájemně nahradit, znamenají pro stávající dodavatele ohrožení, které roste vždy, když je poměr ceny ke kvalitě u substitutu lepší, zákazníci jsou flexibilní nebo nemusí významně investovat, pokud chtějí přejít od původního výrobku k substitutu.

Rivalita způsobená zákazníky, tj. vliv zákazníků na ziskovost, je dána těmito faktory: koncentrací zákazníků (čím méně zákazníků kupuje daný produkt, tím silnější je jejich vyjednávací pozice vůči dodavateli), dále stupněm diferenciací produktů (zákazník závislý na specializovaném produktu má slabší vyjednávací pozici) a citlivostí na kvalitu produktu (zákazník silně závislý na kvalitě specifického výrobku má slabší vyjednávací pozici).

U rivalryity způsobené dodavateli platí obdobná pravidla jako u zákazníků. Jejich síla roste v případě, že se zvýší koncentrace dodavatelů, dodávají diferencovanější produkty, jejich produkt je nositelem zásadních kvalitativních parametrů, důležitých pro konečný produkt nebo by zákazník byl donucen k velkým investicím při přechodu k jinému dodavateli.⁵

2.4 SWOT analýza

Formulování úspěšného strategického plánu vyžaduje, aby management měl odpovídající a kompletní znalost okolního prostředí a interních možností firmy. Tato znalost musí předcházet výběru strategie. Jednou z technik poznání těchto faktorů je analýza SWOT:

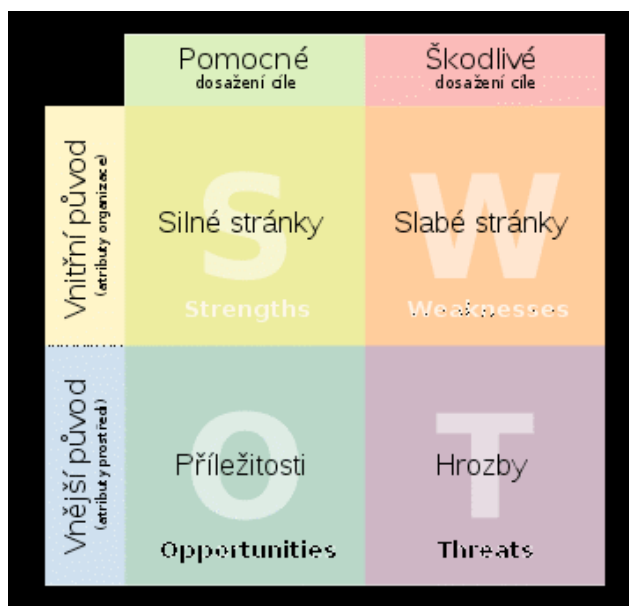
- strengths – přednosti, silné stránky,
- weakness – nedostatky, slabé stránky,
- opportunities – příležitosti,
- treats – hrozby.

Analýza SWOT (viz. obr. 2.5) umožňuje managementu vytvořit strategický profil založený na shromážděných informacích a rovněž předpokládá, že firma dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitosti a minimalizací nedostatků a hrozeb.

Silné stránky jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují firmě získat převahu nad konkurenty. Firemní předností je buď jasná kompetence, zdroj, nebo schopnost, která umožňuje firmě získat konkurenční výhodu na trhu (přístup ke kvalitnějším materiálům, silný image, vlastnictví patentů nebo rozsáhlé distribuční kanály (prodejná síť) jsou přednosti, kterými firma předstihne konkurenty.

⁵ <http://www.synext.cz/analiza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html>

Obr. č. 2.5 SWOT analýza



Zdroj: <http://www.treomedia.cz/nase-sluzby/analyzy-a-poradenstvi/marketingova-analyza>

Silné stránky jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují firmě získat převahu nad konkurenty. Firemní předností je buď jasná kompetence, zdroj, nebo schopnost, která umožňuje firmě získat konkurenční výhodu na trhu (přístup ke kvalitnějším materiálům, silný image, vlastnictví patentů nebo rozsáhlé distribuční kanály (prodejná síť) jsou přednostmi, kterými firma předstihne konkurenty.

Slabé stránky jsou negativní vnitřní podmínky, které vedou k nízké firemní výkonnosti. Může to být absence nezbytných zdrojů nebo schopností, nebo chyba v rozvoji těchto faktorů (nekompetentní manažeři, nevhodná image výrobků, zastaralé stroje a nebo špatné umístění firmy jsou slabými stránkami firmy).

Příležitosti jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům firmy. Příznivé podmínky mohou obsahovat např. změny v zákonech, které zvýší konkurenceschopnost firmy, rostoucí počet zákazníků, uvedení nových technologií, které může firma snadněji využívat nebo zlepšené vztahy s dodavateli (just-in-time) apod. Příležitosti by neměly být posuzovány z hlediska dlouhodobých efektů firemních aktivit.

Hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím firemním výstupům. Nepříznivé podmínky mohou obsahovat vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, uvedení nových technologií, které způsobí, že stávající výrobky zastarají, nebo změna legislativy, která stíží firemní schopnost konkurovat či problémy s nalezením spolehlivých dodavatelů.

2.5 Organizační struktura podniku a právní forma podnikání

Organizace je výsledkem organizování, je to hierarchické spojení osob založené na používání vnitřních pravidel. Účinky organizování se projevují tak, že organizované prvky vědí co, kdy, kde mají dělat, kolik za to obdrží, kdo je řídí, znají svá práva i povinnosti, aj. Organizační struktury se dělí dle několika hledisek: dle dělby práce na funkcionální a divizionální, dle hlediska rozhodovacích pravomocí na centralizované a decentralizované, podle členitosti na širokou a vysokou organizační strukturu.⁶

Podnikáním se dle zákona č. 513/1991 Sb. (obchodní zákoník) rozumí soustavná činnost, kterou provádí podnikatel vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku.⁷

V ČR mohou lidé podnikat dvěma způsoby – jako **fyzická osoba** nebo jako **právnícká osoba**. Typy právních forem podnikání upravuje obchodní zákoník (Zákon č. 513/1991 Sb.) a živnostenský zákon (Zákon č. 455/1991 Sb.) se pak zaměřuje na podnikatelské subjekty provozující svou činnost na základě živnostenského oprávnění.⁸

Právnícká osoba

Společnost s ručením omezením je sdružení osob nebo majetku. Má vlastní právní subjektivitu. Výhodou tohoto zřízení je především to, že za závazky společnosti ručí společníci pouze do výše nesplacených vkladů, firmu může založit pouze 1 osoba, na činnosti společnosti se nemusí osobně podílet všichni společníci, minimální základní kapitál společnosti je 200.000,- Kč aj. Nevýhody jsou v tom, že se musí skládat základní kapitál, zisk

⁶ HUMLOVÁ, V.; ČVANČAROVÁ, Z. *Základy podnikání* 1. vyd. Ostrava, 2007

⁷ NÝVLTOVÁ, R.; MARINIČ, P., *Finanční řízení podniku - Moderní metody a trendy* 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2010. 208 s. ISBN:978-80-247-3158-2

⁸ <http://www.podnikatel.cz/rozjezd/start-podnikani/jak-na-pravni-formu-podnikani/>

se zdaňuje sazbou pro právnické osoby, statutárními orgány jsou pouze zvolení společníci v postavení jednatelů. Za závazky společnosti odpovídá společnost celým svým majetkem.⁹

Školská právnická osoba – doplňková činnost dle zákona č. 561/2004

Školská právnická osoba zřizovaná jedním zřizovatelem se zřizuje zřizovací listinou. Hlavní činnosti školské právnické osoby je vzdělávání. Ustanovení § 135 školského zákona připouští možnost ŠPO provozovat doplňkovou činnost, pokud tato činnost navazuje na hlavní činnost nebo slouží k účelnějšímu využití odbornosti zaměstnanců školy nebo školského zařízení a umožňuje lepší využití majetku. **Doplňková činnost** nesmí být provozována způsobem, který by omezoval hlavní činnost ŠPO nebo ohrožoval její kvalitu, rozsah a dostupnost. Výdaje na doplňkovou činnost nemohou být financovány z finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle školského zákona s výjimkou prostředků dočasně použitých k úhradě výdajů doplňkové činnosti, které nelze předem oddělit od výdajů hlavní činnosti a které je ŠPO povinna vrátit do svého rozpočtu v příslušném čtvrtletí, nejpozději však do konce příslušného rozpočtového roku. Prostředky získané doplňkovou činností lze v průběhu příslušného kalendářního roku použít jen k úhradě výdajů doplňkové činnosti. Pokud je výsledkem hospodaření doplňkové činnosti ke konci kalendářního roku ztráta, je ŠPO povinna zajistit, aby byla tato ztráta do konce následujícího kalendářního roku vyrovnána, nebo učinit opatření k ukončení doplňkové činnosti tak, aby v této činnosti nebylo po skončení následujícího kalendářního roku pokračováno.¹⁰

Fyzická osoba je osoba, která podniká na základě živnostenského nebo jiného oprávnění. Většinou vykonává činnost menšího rozsahu, a to sama, případně s tichým společníkem. Ve většině případů také podnik sama řídí a vede. Výhodou je, že k získání oprávnění je třeba vykonat nejméně úředních úkonů, správní poplatek za vydání živnostenského listu je pouze 1 000,- Kč, za vydání koncese pak 2 000,- Kč, zápis do obchodního rejstříku je pouze na vůli živnostníka, není nutné být plátcem DPH (do obrátu 1 milion korun za 12 po sobě jdoucích měsíců), daň z příjmu se platí v sazbách určených pro fyzické osoby, není třeba skládat žádný základní kapitál. Nevýhodou může být to, že za závazky z podnikání ručí podnikatel celým svým majetkem.¹¹

⁹ <http://moodle.vsb.cz/vyuka/course/view.php?id=34>

¹⁰ <http://zakony-online.cz/?s122&q122=126>

¹¹ <http://moodle.vsb.cz/vyuka/course/view.php?id=34>

2.6 Sběr dat

Dotazování je nejrozšířenější formou sběru dat. Podstatou je pokládání otázek respondentům s cílem získat potřebné údaje k řešení výzkumného úkolu. Podle způsobu kontaktu s dotazovaným rozlišujeme dotazování: osobní, písemné, telefonické a elektronické.

Osobní dotazování je založeno na přímém osobním kontaktu s dotazovaným (respondentem). Běžně se užívá rozhovor. Při rozhovoru je důležité: navázání kontaktu, vytvoření vhodné atmosféry a motivování dotazovaného k odpovědím.

Při písemném dotazování respondent dostává písemný dotazník předem a sám se rozhodne, kdy ho vyplní či zda ho vůbec vyplní. Dotazník musí mít krátký rozsah, zaručovat anonymitu respondenta a jeho otázky musí být formulovány srozumitelně a jednoznačně. Jeho výhodou jsou nízké náklady a vyloučení vlivu tazatele na respondenta. K nevýhodám patří nízká návratnost dotazníků a zkreslené údaje i odpovědi.

Telefonické dotazování spočívá v osobní komunikaci tazatele s respondentem prostřednictvím telefonní či mobilní sítě. Metoda je tedy závislá na spolehlivém fungování telefonní sítě. K jejím výhodám patří rychlost a menší náklady v porovnání s ostatními metodami. Nevýhodou je vedle možnosti přetížení sítě i neochota respondenta spolupracovat.

V souvislosti s rozvojem elektronické komunikace lze využít i elektronického dotazování, kdy je prostřednictvím elektronické pošty vybraným respondentům zaslán písemný dotazník.¹²

Základy tvorby dotazníku

Při tvorbě dotazníku je nutno zaměřit se na jeho srozumitelnost a jazykovou korektnost, přehlednost, jednoduchost vyplňování a snadnou orientaci v něm, což souvisí s jeho typografickou a grafickou úpravou.

¹² KOZEL, R., *Moderní marketingový výzkum* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280s.ISBN: 80-247-0966-X

Stanovení cíle

Na počátku tvorby dotazníku je důležité si stanovit **cíl průzkumu**, na který se zaměříme. Cíl musí být především zjistitelný a srozumitelný.

Délka vyplňování

Podstatnou roli pro respondenta hraje i délka vyplňování. Běžně se uvádí délka dotazníku v rozmezí 40 až 50 otázek a doba vyplňování 20 minut, nicméně tolik času je ochoten věnovat vyplňování pouze velmi dobře motivovaný respondent. Více než 20 otázek zpravidla dotazovanou osobu odradí. Obzvláště u dotazníků vyplňovaných přes internet je vhodné udržet celkovou dobu vyplňování pod 10 minutami.

Formulování otázek

Při formulování otázek je nutno dbát na jejich validnost, tj. ptát se na to, co skutečně potřebujeme zjistit, a jednoznačnost, tzn. formulovat výstižné a jednoduché věty a vyvarovat se dvojitých záporů a nejednoznačných slov. Otázky je vhodné formulovat stručně a srozumitelně, tj. preferovat krátké věty a užít komunikační kód cílové skupiny, jíž je dotazník určen. Autor dotazníku se také vyhýbá sugestivním otázkám, které svou formulací napovídají odpověď.

Struktura dotazníku

Řazení otázek

Na začátku dotazníku by měly být zařazeny zajímavé otázky, které upoutají pozornost respondenta. Uprostřed by se měly nacházet stěžejní otázky, jejichž vyplnění vyžaduje soustředění, na konci pak otázky méně závažné.

Úvod

Na začátku dotazníku by měl být stručný úvod, který by měl dotazovanou osobu slušně oslovit a požádat o vyplnění dotazníku, dále představit náplň dotazníku a naznačit význam odpovědí a smysl celého dotazníku i přínos správného vyplnění pro samotného respondenta. Poté následují stručné pokyny k vyplnění a uvedené přibližné délky vyplňování dotazníku.

Závěr

Na závěr dotazníku je vhodné poděkovat za čas strávený vyplňováním dotazníku. Je možné také připsat stručné pokyny k odevzdání dotazníku.

Otestování dotazníku

Dotazník by měl po dokončení projít alespoň dvěma testy, které ověří jeho validitu. Vhodné je, aby si jej vyplnil samotný tvůrce a následně malá skupinka testovacích respondentů. Na základě vyhodnocení jejich odpovědí a případných dotazů lze pak případné nedostatky dotazníku včas opravit. Prohlédnutím výsledků testovacího výzkumu si také autor ověří, zdali splnily očekávání a poskytly potřebné informace.

U výzkumu zavedených služeb se zaměřujeme na spokojenost s poskytovanými službami, komplexnost nabízených služeb, možnost nového využití služeb, možnost doplnění služeb.

K charakteristikám služeb patří nehmotnost, tj. službu nelze před koupí vidět, ohmatat či jinak postihnout smysly, a neoddělitelnost, tzn., že služby jsou obvykle vytvářeny a spotřebovány zároveň, důležitá je vzájemná interakce poskytovatele a klienta, dále proměnlivost, tj. vzhledem k závislosti služeb na poskytovateli je jejich kvalita proměnlivá, a pomíjivost – služby nelze vyrábět na sklad.

Vlastnosti služeb mají vliv na vnímání služby ze strany zákazníka, hodnocení jeho kvality, a přitom tak ovlivňují využití marketingových nástrojů v marketingu služeb, včetně marketingového výzkumu.¹³

2.7 Kvantitativní (technická) analýza - analýza bodu zvratu

Technická analýza používá matematických, statistických a dalších algoritmizovaných metod ke kvantitativnímu zpracování ekonomických dat s následným (kvalitativním) ekonomickým posouzením výsledků. K základním zdrojům dat se řadí vstupy z fundamentální analýzy, účetnictví podniku (účetní výkazy), údaje z finančního trhu a nefinanční (naturální) údaje.¹⁴

¹³ KOZEL, R., *Moderní marketingový výzkum* 1. vyd. Praha:Grada Publishing, 2006. 280s.ISBN:80-247-0966-X

¹⁴ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku* 1. vyd. Computer Press, 2008. 160 s. ISBN: 978-80-251-1830-6

Prakticky ve všech vyspělých zemích se v současné době využívá různých více či méně propracovaných technik rozhodování. Většina rozhodovacích technik používaných při řízení podnikových procesů a činností je založena na souměření nákladů, výnosů a zisků.

Bod zvratu¹⁵ je takový objem výroby, při kterém se celkové **tržby rovnají celkovým nákladům**, a není tedy dosahováno zisku ani ztráty. Ohraničuje ziskové a ztrátové pole. Analýza bodu zvratu zkoumá, jak se mění tržby, náklady a zisk se změnami objemu výroby. Je výchozím krokem pro mnoho rozhodnutí. Jestliže v bodě zvratu nevzniká zisk ani ztráta, znamená to, že výnosy pokrývají veškeré variabilní i fixní náklady. Tato rozhodovací krátkodobá technika je založena na respektování podstatného rozdílu mezi fixními a variabilními náklady.

Analýzou bodu zvratu lze především **zjistit** (za předpokladu, že se podmínky nezmění) objem produkce a **výši tržeb** (výnosů) v naturálních jednotkách zabezpečujících požadovaný (minimální) zisk, dále maximálně **přípustné variabilní náklady**, maximálně přípustné **fixní náklady**, minimální prodejní **cenu**, kritické využití výrobní kapacity, citlivosti zkoumaných veličin (objemu produkce, fixních a variabilních nákladů, ceny) a **vliv změny cen na objem prodeje a na zisk podniku**.

Tradiční analýza bodu zvratu vychází ze základních omezení a předpokladů:

- produkce je stejnorodá, tzn., že se jedná o homogenní výrobu s jedním druhem výkonu,
- všechny náklady lze rozdělit na fixní a variabilní,
- variabilní náklady se vyvíjejí proporcionálně,
- fixní náklady se nemění, cena výrobku se nemění,
- nemění se technologie ani organizace výroby,
- veškerá produkce je realizovaná (prodaná),
- výrobní proces je kontinuální.

¹⁵ DLUHOŠOVÁ, D.; MRUZKOVÁ, J. *Rozhodovací techniky - Analýza bodu zvratu* EF VŠB-TU, 2006 29s.

Matematické odvození bodu zvratu

Bodu zvratu (4) je dosaženo tehdy, když výnosy (V) se rovnají celkovým nákladům (N) , neboli celkový zisk (Z) se rovná 0. Dosadí-li se do rovnic pro výnosy (1) a celkové náklady (2) vztahy

$$V = p \cdot Q \quad (1)$$

$$N = FN + vn \cdot Q \quad (2)$$

platí, že:

$$p \cdot Q = FN + (vn \cdot Q) \quad (3)$$

$$Q_{\text{krit.}} = BZ = FN/p - vn \quad (4)$$

Výpočet tržeb (5) zabezpečujících požadovaný zisk:

$$V_z = Q_z \cdot p \quad (5)$$

Minimální výše ceny (6) představuje minimálně přípustnou hranici úrovně ceny pro pokrytí jednotlivých složek nákladů, případně zabezpečení požadovaného zisku.

$$p_{\text{min}} = FN/Q + vn \quad (6)$$

Spodní hranicí ceny, která zajistí ještě neztrátovou výrobu, jsou tedy průměrné celkové náklady. Jedná se o dlouhodobou spodní hranici ceny, protože z dlouhodobého hlediska je důležité pokrytí alespoň celkových nákladů na jednotku výkonu. Každá cena nad tuto spodní hranici již přináší zisk.

Použité zkratky:

$Q_{\text{krit.}}$ - kritický objem produkce (naturální jednotky)

BZ - objem produkce v bodu zvratu (naturální jednotky)

P - cena (Kč/ jednotka produkce)

Q - množství prodané produkce (v naturálních jednotkách, např. ks, t, kWh)

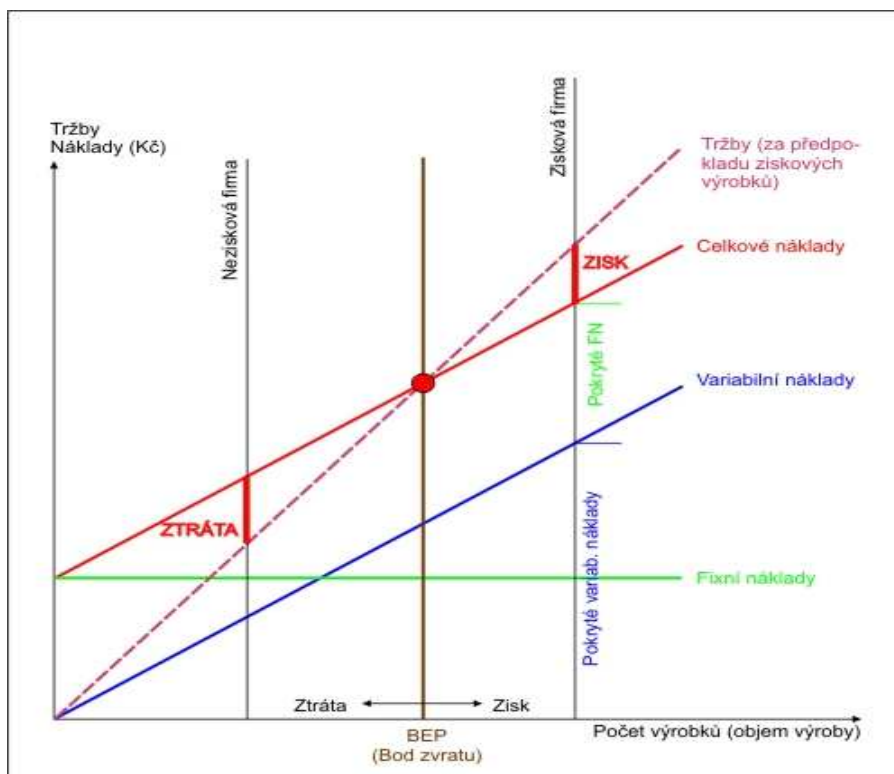
N - celkové náklady (Kč)

vn - variabilní náklady na jednotku produkce (Kč/jednotka produkce)

V_z - tržby (výnosy), které zabezpečí požadovaný zisk (Kč)

Grafické znázornění bodu zvratu

Obr. č. 2.6 Analýza bodu zvratu



Zdroj: <http://www.synext.cz/kryci-prispevky-a-bod-zvratu.html>

V souřadnicovém systému (viz obr. č.2.6) je na ose x zobrazen objem prodaných výkonů, na ose y je zobrazen průběh celkových nákladů a celkových výnosů. Celkové náklady jsou lineárně závislé na objemu prodaných výkonů, celkové výnosy se také vyvíjejí lineárně.

Kalkulací nákladů výkonů se zabývá např. reporting po linii výkonů. Je to proces, při kterém se stanoví výše nákladů, ceny, marže zisku na tzv. kalkulační jednotici. Objektem je obvykle produkt, služba, zákazníci aj. Využívá se hlavně při řízení hospodárnosti, při tvorbě cen, při rozhodování o objemu struktuře výkonů apod. Náklady členíme mimo jiné i dle vztahu k objemu výkonů na variabilní a fixní.

Variabilní náklady jsou vynakládány v závislosti na objemu výkonů. Fixní náklady souvisí s určitým časovým obdobím bez ohledu na objem výkonů.¹⁶

2.8 Cena

Cenová politika podniku uvádí do souladu dvě základní tržní síly, a to nabídku a poptávku, což je základ fungování tržního mechanismu.

Cena je peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji zboží nebo vytvořená pro oceňování zboží. Je definována i jako suma hodnot, kterou zákazníci vyměňují za užitek z vlastnictví nebo používání služby. V obecné ekonomické teorii je cena definována jako specifická forma směnné hodnoty, totiž jako směnná hodnota vyjádřená v penězích jako všeobecném ekvivalentu. Cena z pohledu marketingu je základní nástroj marketingového mixu. Musí zákazníka přesvědčit o koupi daného zboží.

Význam ceny

Cena je nejpružnější proměnná z marketingového mixu (výrobek, cena, komunikace, distribuce). Pro spotřebitele je cena úhrnem prostředků, kterých se musí vzdát, aby obdržel jinou hodnotu, tj. zboží nebo službu. Pro výrobce je stanovení ceny klíčovým rozhodnutím ovlivňujícím ziskovost podniku. Cena poskytuje podniku důležité informace o trhu, stanovuje mu určitá kritéria a podněcuje jeho aktivity určitým směrem. Cena je informace o výši tržeb z prodeje výrobků či služeb nabízených podnikem na trhu. Zákazníkovi cena určuje hodnotu výrobku či služby (částku, kterou je za ně ochoten zákazník zaplatit). Množství zboží kupovaného zákazníkem závisí na ceně zboží, zde se projevuje úzký vztah mezi poptávkou a nabídkou, vyšší cena zákazníka odradí, nižší cena zvýší jeho zájem, i když to není podmínkou.

¹⁶ FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L. *Reporting* 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN:978-80-247-2759-2

Tržní metody tvorby cen

K tržním metodám určování ceny patří metody orientované na zákazníka a metody orientované na konkurenci.

Metody orientované na zákazníka jsou novějším způsobem určení ceny. Vycházejí z marketingové koncepce podniku. Zahrnují ocenění výrobku nebo služby z pohledu zákazníka. Při stanovení ceny se nevychází z výrobních nákladů, ale pouze z toho, jakou hodnotu výrobek nebo služba má pro kupujícího. Tato hodnota se stává základem stanovení ceny. Strategie je většinou zaměřena na maximalizace zisku podniku. Jejími výhodami je reálnost, která odpovídá způsobu rozhodování kupujícího o nákupu, nejlépe vyjadřuje jeho potřeby a přání. Jelikož přání a potřeby kupujících jsou různé, je potřeba se zaměřit na určité segmenty.

Metoda orientovaná na konkurenci je nejjednodušší metodou. Vychází z předpokladu, že podnik stanovuje ceny vyšší nebo nižší, většinou však stejné jako konkurence. Používá se v případech, kdy jde firmě o udržení svého tržního podílu. Obvykle je vyvíjen tlak na tvorbu ceny, která odpovídá konkurenční ceně v době, kdy klesl tržní podíl firmy, nebo dosáhl nežádoucího stavu. Pokud chce podnik uplatnit tuto metodu, musí vyhodnotit, do jaké míry je její výrobek podobný konkurenčnímu. Je-li výrobek naprosto odlišný, může bez ohledu na konkurenční ceny stanovit jeho cenu například dle vnímané hodnoty zákazníkem. Výhodou metody orientované na konkurenci je jednoduchost, poskytuje do určité míry pohled zákazníka na výrobek ve vztahu k obdobným výrobkům konkurenčním, její nevýhodou je to, že nepřihlíží ke skutečným nákladům na výrobu.

3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

3.1 Vznik a vývoj firmy

Projekt anglické školky Monty byl zahájen 1. září 2005 v Ostravě-Třebovicích a setkal se s velmi pozitivními ohlasy. Jeho zakladatelé a majitelé, manželé Alexandra a Petr Vidlákovi, vytvořili první zařízení tohoto druhu v Ostravě a Moravskoslezském kraji. Jak se v následujících měsících ukázalo, zájem o tento zcela nový druh zařízení pro děti od 3 do 6 let byl v Ostravě už delší dobu, ale až Monty dokázalo tuto poptávku uspokojit.

Mezi hlavní principy Monty patří od samého počátku především výrazná individualizace péče a výuka angličtiny prostřednictvím rodilých mluvčích. Pouze díky těmto hlavním pilířům je možné dosáhnout výsledků, které očekávají jak rodiče, tak zakladatelé a provozovatelé školky. Tyto principy se poté postupně přenášely i do dalších částí portfolia Monty, tedy do jeslí pro děti již od 1 roku, které byly založeny v roce 2007, do Základní školy Monty School, která zahájila svůj provoz v září 2008, a také do kurzů pro veřejnost, které Monty pořádá již od roku 2006 (2006-2008 pod Monty School s.r.o, od 2008 pod ZŠ Monty School).

Především v kurzech se ukazuje, že individuální výuka nebo práce v malých skupinách je efektivní. Důkazem jsou prestižní Cambridgeské zkoušky, které absolventi těchto kurzů bez větších problémů zvládají. U dětí absolvujících školku a školu je pak dosahováno praktické dvojjazyčnosti, což je základním předpokladem konkurenceschopnosti firmy na lokálním trhu. Monty je rovněž schopna zajistit péči o velmi specifickou zahraniční klientelu, a to na všech vzdělávacích stupních.

V Ostravě v současné době působí mnoho zahraničních firem, jejichž zaměstnanci přicházejí i s rodinami a poptávají vzdělávání a péči o děti v angličtině. Nutnou podmínkou rozvoje Monty je rovněž spolupráce se samosprávnými orgány. Největším partnerem je Moravskoslezský kraj, který umožňuje využívat svou budovu pro provoz základní školy. Rovněž spolupráce s Magistrátem města Ostravy poskytujícím v rámci dotačních programů podporu cizojazyčné výuce školám na území města, je velmi dobrá.

ZŠ Monty School, školská právnická osoba, poskytuje vzdělání žákům od 1. do 9. třídy povinné školní docházky. Škola je zapsána v Rejstříku škol a Rejstříku školských právnických osob MŠMT ČR, a je tedy oficiální součástí školské vzdělávací soustavy se všemi závazky. ZŠ Monty School se zaměřuje na jazykovou přípravu žáků metodu CLIL a učení v souvislostech, tzv. integrovanou tematickou výuku. Škola je unikátní i tím, že v každé třídě je maximálně 15 dětí a dva učitelé, z nichž jeden je rodilý mluvčí, Angličan, a druhý Čech. V souvislosti s hledáním nových finančních zdrojů škola využila možnosti realizace doplňkové činnosti také v oblasti mimoškolních aktivit, jazykového vzdělávání a lektorské činnosti.

O kvalitě jazykové výuky svědčí i to, že zakladatelka Monty a učitelka ZŠ Monty School, Mgr. Alexandra Vidláková, byla Národní agenturou pro evropské vzdělávací programy, která je součástí Domu zahraničních služeb MŠMT ČR, vyhlášena Evropským učitelem jazyků roku 2010. Toto ocenění získala za inovativní přístupy k výuce anglického jazyka dětí předškolního a mladšího školního věku.

Monty usiluje o to být moderním, progresivním centrem vzdělávání na nejvyšší evropské úrovni, které slouží dětem od 1 do 15 let. Všechny kroky firmy dosud směřují ke splnění tohoto cíle.¹⁷

Logo podniku¹⁸



Motto podniku¹⁹

Dáváme dětem náskok!!!

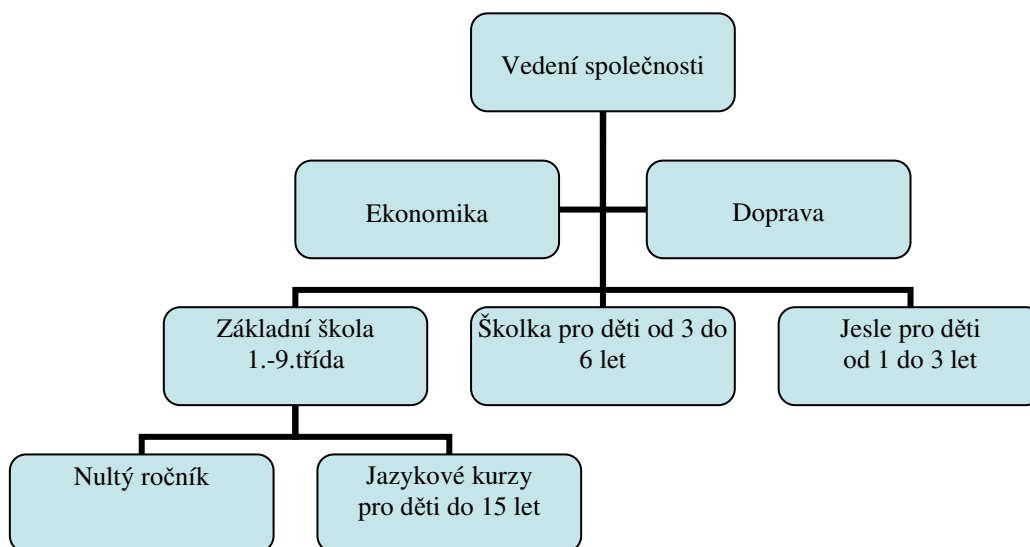
¹⁷ interní zdroj

¹⁸ www.montyskolka.cz a www.montyskola.cz

¹⁹ www.montyskolka.cz a www.montyskola.cz

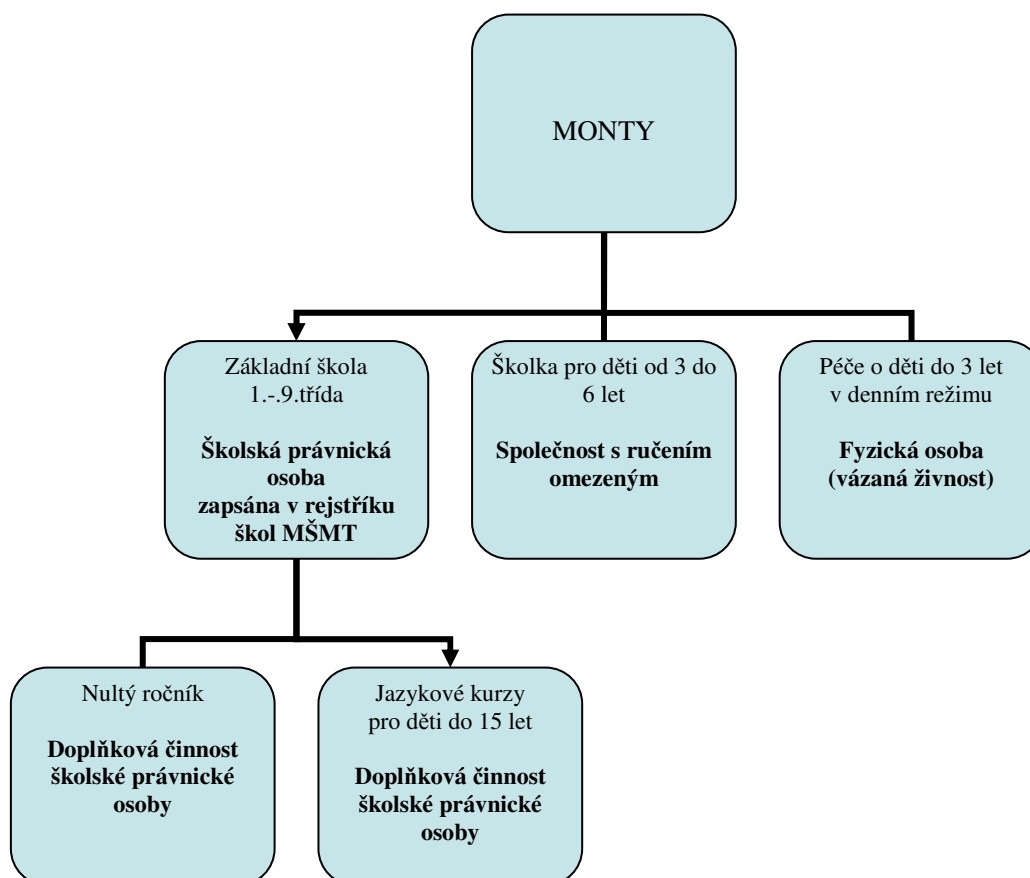
3.2 Organizační schéma podniku a forma podnikání

Obr. č. 3.1 Organizační schéma firmy



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. č. 3.2 Forma podnikání firmy



Zdroj: vlastní zpracování

4 PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části se analyzuje doplňková činnost školské právnické osoby, a to jazykové kurzy zaměřené převážně na výuku angličtiny dětí od 2 do 15 let. Důvodů, proč na trhu působí velké množství jazykových škol, je několik. Po revoluci se nám otevřely hranice a s tím i možnosti cestování, navazování obchodních, ale i osobních kontaktů v zahraničí. Předpokladem byla znalost jazyků, zároveň došlo i k velkému boomu v oblasti jazykového vzdělávání. Vzniklo mnoho soukromých jazykových škol. Lidé pocítili nutnost, ale i touhu učit se cizí jazyky. V dnešním globalizovaném světě si lidé více uvědomují nutnost znalosti cizích jazyků nejen jako faktoru úspěšnosti při hledání práce, ale také jako možnosti domluvit se s příslušníky jiných národů, možnosti nezávislého cestování a v neposlední řadě také možnosti zvolit si místo pro život.

4.1 Charakteristika trhu, vnější okolí podniku

Ostrava – rozlohou druhé a počtem obyvatel třetí největší město České republiky - je díky svému aktivnímu přístupu vedle hlavního města Prahy stále jedním z nejatraktivnějších cílů směřování investic, a to nejen v rámci ČR, ale také v rámci středoevropského regionu. Tato metropole s 316 tisíci obyvateli je správním centrem Moravskoslezského kraje, v němž žije více než 1,2 milionu obyvatel.

Je třeba zdůraznit i významný potenciál lidských zdrojů - jak v absolventech odborných učilišť, tak v absolventech vysokých škol, zejména technických oborů. Důležitá je rostoucí vzdělanostní úroveň populace, zejména díky rozsáhlé síti veřejných i soukromých škol. Ve městě sídlí tři univerzity s více než 36 tisíci studenty. Nechybí ani školy vyučující v angličtině a silné zázemí vědy, výzkumu, vývoje a inovací. Díky velké koncentraci obyvatelstva (v okruhu přibližně 100km od Ostravy žije okolo 5 milionů obyvatel) a přírůstku firem v širším regionu a jejich rostoucí ekonomické síle se dynamicky rozvíjejí lokální trhy. Vlivem možností realizace strategických investičních projektů ve městě, dobré spolupráce mezi organizacemi a rozvoje partnerství roste dobré jméno města a regionu mezi investory.²⁰

²⁰ <http://www.ostrava.cz/jahia/Jahia/site/ostrava/ostrava/podnikatel>

Výběr místa poskytování služby je nejdůležitější tam, kde zákazník přichází ke spotřebiteli, což je i případ jazykových škol. Při určení místa se věnuje pozornost oblasti největší koncentrace poptávky a zároveň se sleduje umístění provozoven konkurence. Význam místa se mění v závislosti na typu poskytované služby. Potenciálními zákazníky mohou být např. děti, které navštěvují základní školy v blízkém okolí (viz. obr.č. 4.1).

Cílem analýzy zákazníků je ukázat, že známe okruh zákazníků (viz. obr. č. 4.1), kterým budeme nabízet určitý produkt. Trh musí být dostatečně velký s potenciálem růstu.²¹

Obr. č. 4.1. Analýza zákazníků



Zdroj: www.mapy.cz

- 1 ZŠ Porubská 831/10, Ostrava-Poruba, Ostrava-město
- 2 ZŠ a MŠ Spartakovců 1153/5, Ostrava-Poruba, Ostrava-město
- 3 ZŠ a MŠ Ukrajinská 1535/19, Ostrava-Poruba, Ostrava-město
- 4 ZŠ Aleše Hrdličky 1638/1, Ostrava-Poruba, Ostrava-město
- 5 ZŠ Bulharská 1532/23, Ostrava-Poruba, Ostrava-město
- 6 ZŠ Čkalovova 942/2, Ostrava-Poruba, Ostrava-město

²¹ SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5

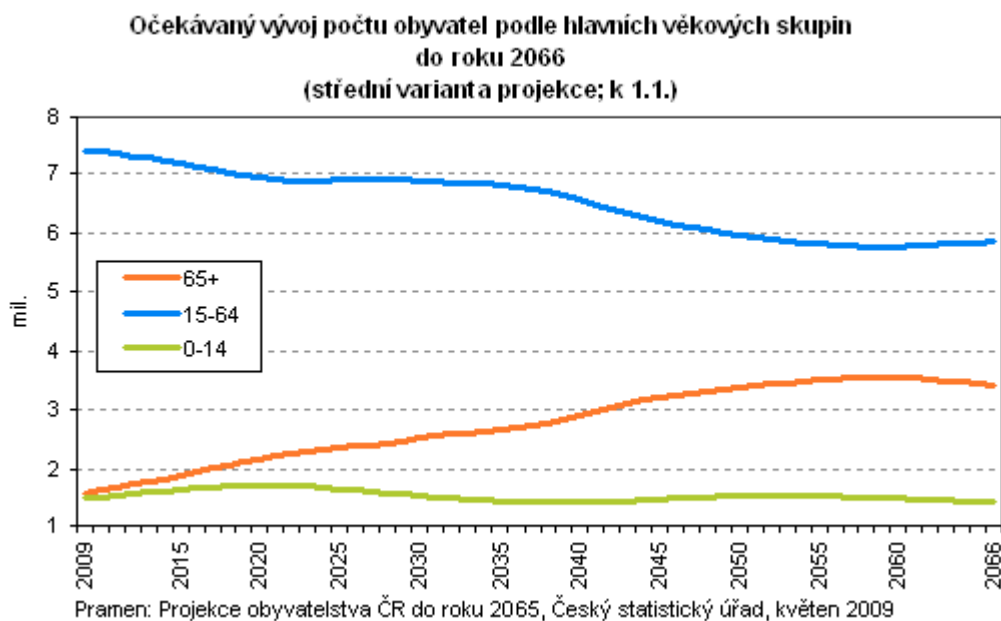
7 ZŠ Dětská 915/2, Ostrava-Poruba, Ostrava-město

8 ZŠ Ivana Sekaniny 1804/15, Ostrava-Poruba, Ostrava-město

9 ZŠ Jana Šoupala 1609/6, Ostrava-Poruba, Ostrava-město

10 ZŠ Josefa Valčíka 4411/2, Ostrava-Poruba, Ostrava-město

Obr. č. 4.2 Očekávaný demografický vývoj



Zdroj:

http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/ocekavany_vyvoj_poctu_obyvatel_podle_hlavnich_vekovych_skupin_do_roku_2066

Z obrázku č. 4.2 vyplývá, že počet obyvatel ve věku od 0 do 14 let v nejbližším období výrazně nepoklesne, z čehož můžeme usuzovat, že bude dostatek potenciálních klientů v této věkové kategorii.

Analýza konkurence:

Cílem je prozkoumat konkurenční poměry a vliv na možnost odbytu vlastních výrobků.

V několika posledních letech se také výrazně zvýšil počet soukromých jazykových škol, jež nabízí jazykové kurzy pro děti.

Jazykové školy pořádající kurzy pro děti v Ostravě:

SLŮNĚ - SVĚT JAZYKŮ, Kotkova 6, 703 00 Ostrava – Vítkovice,

ANGLIČTINA s.r.o., Helen Doron, 28 října 532/207, 709 00 Ostrava - Mariánské Hory

ABECEDA s.r.o., Starobělská 1133/5, 700 30 Ostrava - Zábřeh

JAZYKOVÉ CENTRUM SVĚT S.R.O., Nádražní 173/411, 702 00 Ostrava - Přívoz

TEBURG, Vřesinská 185, 708 00 Ostrava – Poruba

JAZYKOVÁ ŠKOLA HELLO, Novinářská 7, 709 00 Ostrava – Mariánské Hory

Pouze jedna z těchto jazykových škol (viz tab. č. 4.1) zapojuje do výuky pro děti rodilé mluvčí, ovšem nabídka platí pro starší a v osvojování cizího jazyka pokročilé děti, nikoli pro děti předškolního věku. V tomto má Monty konkurenční výhodu. Většina jazykových škol využívá reklamní kampaně pro získávání nových klientů. Reklama se objevuje v tisku, na internetu, formou letáků v dopravních prostředcích, rádiu, místní televizní stanici. Kromě jedné školy se všechny ostatní věnují i výuce dospělých nebo firemním kurzům, a pořádání jazykových kurzů a překladatelská činnost jsou jejich hlavní činností. Nejvíce viditelná prostřednictvím reklamy je Jazyková škola Hello. Monty využívá reklamu minimálně, většina dětí se zapsala do kurzů na základě doporučení jiných klientů (viz dotazník).

Tab. č. 4.1 Porovnání cen jazykových škol

škola	Monty	Hello	Hellen Doron	Slůně	Svět	Teburg
cena za pololetí klasický kurz vč. materiálů						
děti do 10 let	3000	2799	firma neuvádí, dle klientů cca 5000	neuvádí	3800	1300
děti od 11 let	3000	3799	neuvádí	neuvádí	2400	1300
počet hodin	18	18	neuvádí	neuvádí	20	neuvádí
konverzace s rodilým mluvčím	4000	není	není	není	4700	není
počet hodin	18				30	

Zdroj: vlastní zpracování

4.2 SWOT analýza

S (strenghts) - silné stránky

V lidském potenciálu

- Kvalifikovaní a zkušení lektoři se zaměřením na výuku dětí
- Ochota vedení i pracovníků ke změnám dle požadavků klienta
- Výuka pod vedením britských lektorů i pro nejmenší děti
- Učí jak muži, tak i ženy
- Přátelský přístup

Budova a vybavení

- Poloha školy v dobře dostupné části Ostravy-Poruby
- Vybavení jednotlivých učeben počítači s internetem, interaktivními tabulemi, knihami, moderními didaktickými pomůckami z Velké Británie
- Parkoviště

Výuka

- Klidný individuální přístup k žákům
- Nízký počet dětí v jednom kurzu
- Využití počítačů a moderních pomůcek pro výuku
- Zakončení kurzu prestižní cambridgeskou zkouškou z angličtiny
- Konverzační část vedou rodilí mluvčí z Velké Británie
- Zasílání emailů po každé hodině rodičům o probraném učivu
- Široká nabídka různých typů kurzů pro děti od 2 let
- Spolupráce s Britskou radou

Ostatní

- Dobré jméno firmy založené na spokojenosti klientů
- Konkurenceschopnost
- Přizpůsobivost poptávce
- Návaznost na vzdělávací systém Monty – možnost přestupu do jeslí, školky, základní školy
- Orientace na lokální trh
- Pružná reakce na změnu poptávky

- Jednoduchá organizační struktura
- Osobní vztah k zaměstnancům, dodavatelům, zákazníkům

W (weaknesses) - slabé stránky

- Učebny nejsou určeny pouze k výuce jazyků
- Omezené finanční zdroje
- Nízká míra reklamy a propagace
- Závislost na fungování ostatních divizí
- Vysoká intenzita práce statutárního zástupce

O (opportunities) - příležitosti

- Nové metody výuky
- Rozšíření nabídky a prostor
- Samostatné vlastní výukové centrum
- Rozšiřování kvalifikace lektorů
- Spolupráce se zahraniční jazykovou školou
- Získání nových klientů

T (threats)- hrozby

- Úbytek populace
- Vznik nových jazykových škol
- Nezaměstnanost
- Odchod českých i zahraničních lektorů
- Výpověď z nájmu budovy

Stanovení priorit jazykové školy

- Naplněnost kurzů a udržení stávajících klientů
- Získávání nových klientů
- Propagovat dobré jméno firmy
- Udržovat dobré vztahy s klienty
- Prezentace dosažených výsledků (jazykové zkoušky-úspěšnost)
- Informovanost klientů, veřejnosti o činnosti školy
- Udržet kvalitní lektory a získat nové

4.3 Vývoj podniku

Anglická školka Monty začala v roce 2005 na žádost rodičů vyučovat angličtinu i starší sourozence a kamarády. Postupně zájem rostl a v roce 2008 se počet žáků zvýšil natolik, že již nebylo možné vyučovat v prostorách mateřské školky. V září 2008 byla, rovněž na žádost rodičů, otevřena Základní škola Monty School, která disponovala volnými učebnami. Všechny jazykové kurzy se tak mohly přesunout do nově a kvalitně vybavených učeben v prostorách základní školy. V posledních dvou letech se zájem o jazykové kurzy nijak nezvýšil, což může být způsobeno jejich nedostatečnou propagací. (viz tab. č. 4.2 a graf č.4.1) a informovaností o cenách (Jazykové kurzy jsou cenově dostupné širší veřejnosti, na rozdíl od cenové dostupnosti školky a školy, což může být pro potenciální klienty jazykových kurzů matoucí.).

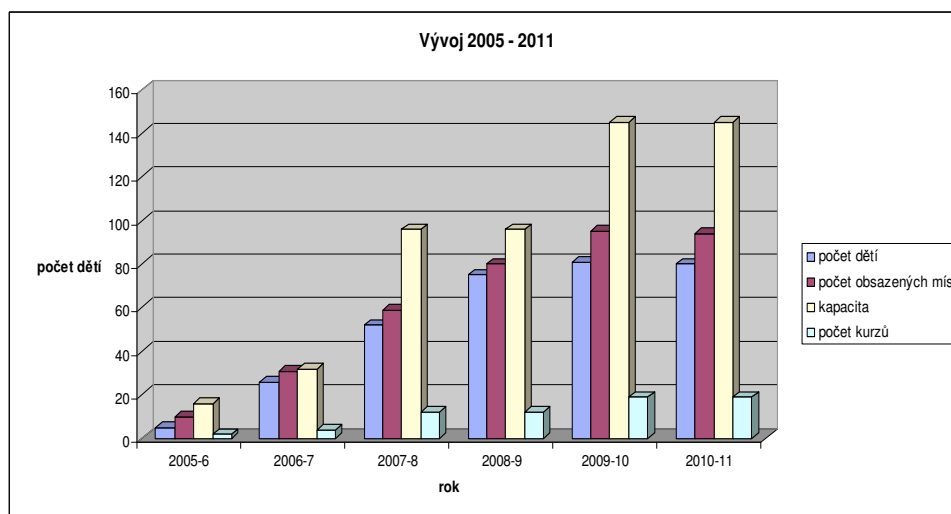
Tab. č. 4.2 Zobrazení postupného nárůstu klientů

Vývoj				
	počet dětí	počet obsazených míst	kapacita	počet kurzů
2005-6	5	10	16	2
2006-7	26	31	32	4
2007-8	52	59	96	12
2008-9	75	80	96	12
2009-10	81	95	145	19
2010-11	80	94	145	19

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 4.1 vyplývá, že kapacita jazykových kurzů není plně využita. Maximální počet v jednom kurzu je 4 – 8 dětí. Bylo by vhodné některé kurzy sloučit, a tím optimalizovat náklady na mzdy lektorů.

Graf č. 4.1 Zobrazení postupného nárůstu klientů



Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Sběr dat a výsledky výzkumu

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda jsou klienti spokojeni se současnou výukou, vybavením, cenou a budou pokračovat ve studiu v dalším školním roce. Celkem **bylo rozesláno 65 dotazníků** (viz příloha č. 1) na emailové adresy klientů Monty, v tištěném formátu byl dotazník rovněž k dispozici přímo v kurzu. Dotazník obsahuje 9 otázek. Dotazník mohli vyplnit rodiče nebo děti. Úspěšnost dotazníkového výzkumu byla poměrně vysoká, ke zpracování bylo použito 43 správně vyplněných dotazníků, což je **cca 66% úspěšnost**. Sourozenci odevzdávali dotazník jeden, což se týká 15 sourozeneckých dvojic, z nichž 8 odevzdalo dotazník.

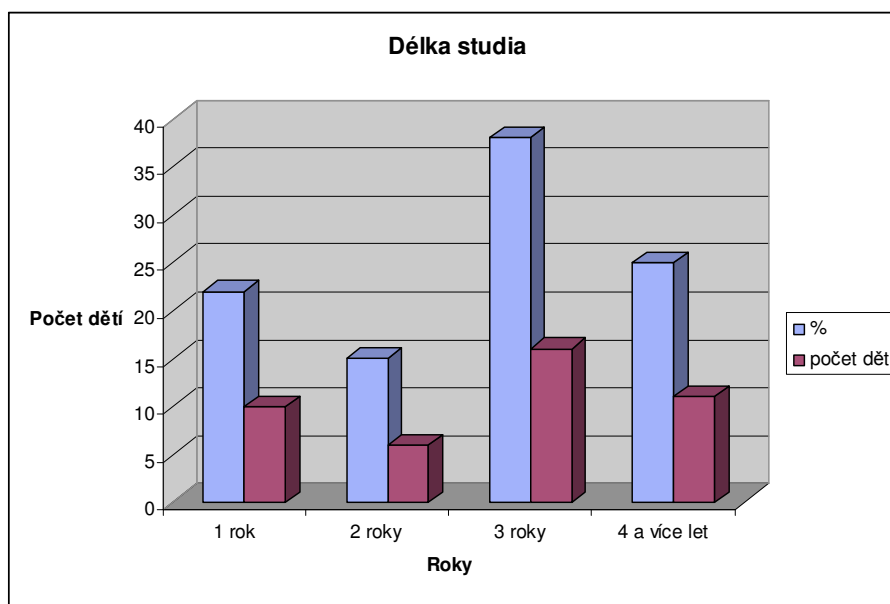
Vyhodnocení konkrétních otázek:

Otázka č. 1

Jak dlouho navštěvuje/te jazykový kurz angličtiny Monty?

38% dotázaných navštěvuje Monty kurzy 3 roky, 25% 4 a více let, 22% prvním rokem a 15% 2 roky.

Graf č. 4.2 Délka studia respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Dotazník vyplnili převážně klienti, kteří navštěvují jazykové kurzy více než 3 roky (viz graf č. 4.2).

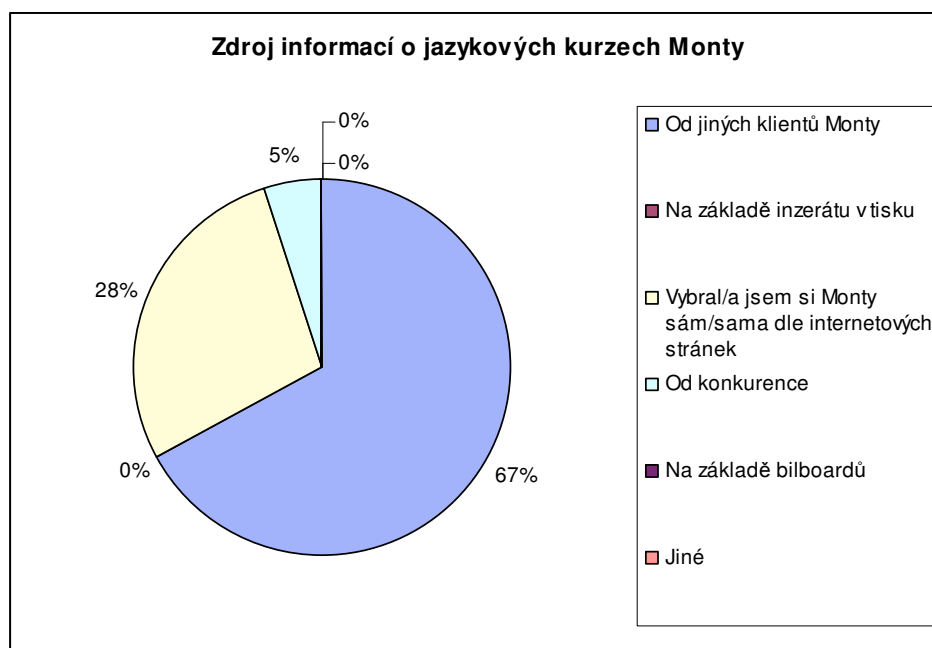
Otázka č. 2

Odkud jste se o Monty dozvěděli?

Většina klientů, 67%, se přihlásila do kurzu na základě doporučení jiných klientů Monty. Samostatně si kurz vyhledalo pomocí internetu 26% respondentů, od konkurence se o možnosti výuky dozvědělo 5% klientů. Na základě reklamy ani na základě billboardů se do kurzů nezapsal nikdo.

Podstatná část respondentů se zapsala do kurzů angličtiny na základě doporučení jiných klientů, druhým významným zdrojem byl internet (viz graf č. 4.3).

Graf č. 4.3 Zdroj informací o jazykových kurzech



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3

Ohodnoťte váš kurz v Monty na stupnici od 1 (maximální spokojenost) do 5 (nespokojenost)

Ve zpracovávaných dotaznících nikdo neoznačil spokojenost číslem 4 a 5, což je velmi pozitivní.

- Téměř všichni dotázaní (96%) jsou maximálně spokojeni s přístupem lektorů.
- Vybavenost učeben je ze 78% hodnocena zcela spokojenými klienty, 20% dotázaných označilo na číselné škále dvojku, ostatní trojku.
- Kvalita výukových materiálů je uspokojivá pro 63% dotázaných, 25% je spokojeno maximálně.
- Používání širokého spektra pomůcek bylo hodnoceno klienty na číselné škále většinou dvojkou (63%), 28% dotázaných je spokojeno maximálně.
- Poměr ceny ke kvalitě výuky je pro 65% zcela bez výhrad, 30 % označilo tento poměr jako uspokojivý.
- S počtem žáků na lektora je spokojeno 89% respondentů, ostatní hodnotili tento známkou 2.

- g) Škola se dle 96% klientů snaží přizpůsobit požadavkům klientů.
- h) Většina, 89%, je s výsledky výuky spokojena maximálně, 11% pak tvoří skupinu, která hodnotila známkou 2.
- i) 5% klientů jako další ohodnotilo zpětnou vazbu rodičům výborně, ostatní respondenti další možnosti neuvedli (viz tab. č. 4.3 a graf č. 4.4).

Tab. č. 4.3 Hodnocení kurzů klienty

	1	2	3	4	5
a) se mi líbí přístup lektorů	96	4	0	0	0
b) jsou dobře vybavené učebny	78	20	2	0	0
c) se používají kvalitní výukové materiály	25	63	12	0	0
d) se využívá široké spektrum pomůcek	28	63	9	0	0
e) je dobrý poměr ceny ke kvalitě výuky	65	30	5	0	0
f) je počet žáků na lektora přiměřený	89	11	0	0	0
g) snaží se přizpůsobit klientům	96	4	0	0	0
h) s výsledky jsem spokojen/a	89	11	0	0	0
i) další - zpětná vazba rodičům	5	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 4.4 vyplývá, že celkově jsou klienti se současnou výukou spokojeni, někteří by ovšem uvítali větší množství kvalitnějších výukových materiálů a lépe vybavené učebny.

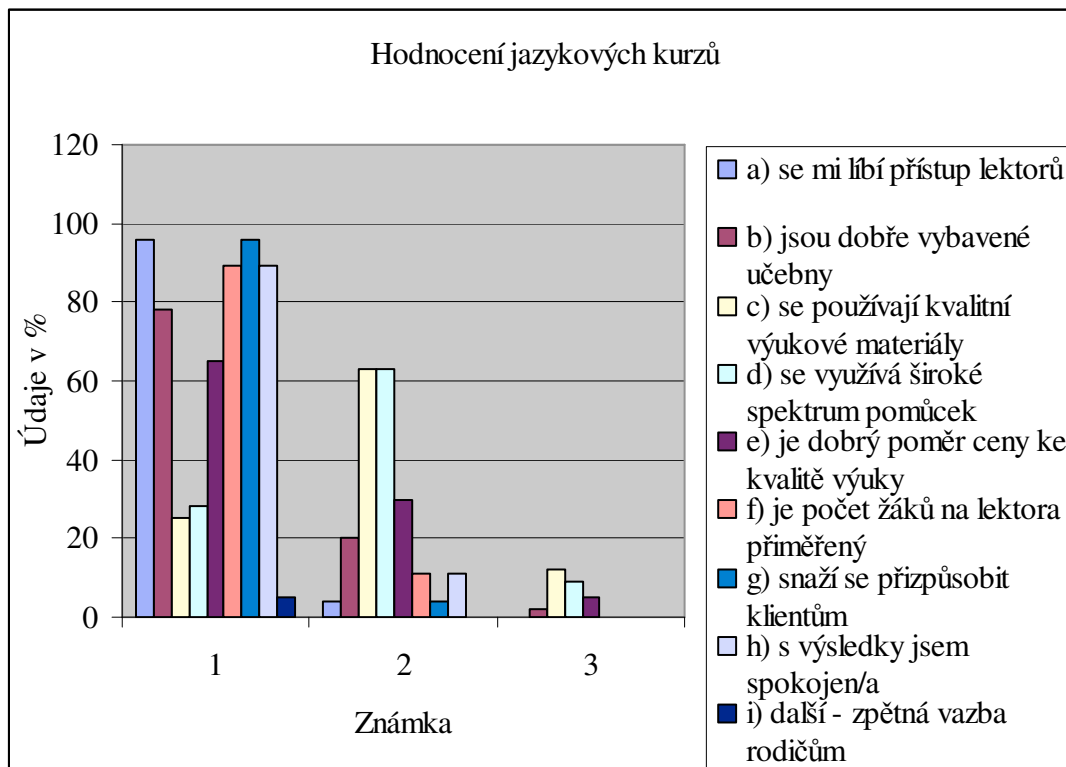
Otázka č. 4

Změnil/a bych

Převážná část klientů (72%) nemá potřebu nic měnit, 15% procent by změnilo délku vyučovací hodiny, 5% styl výuky a pouze 4% cenu. Lektora nemá potřebu měnit žádný dotázaný.

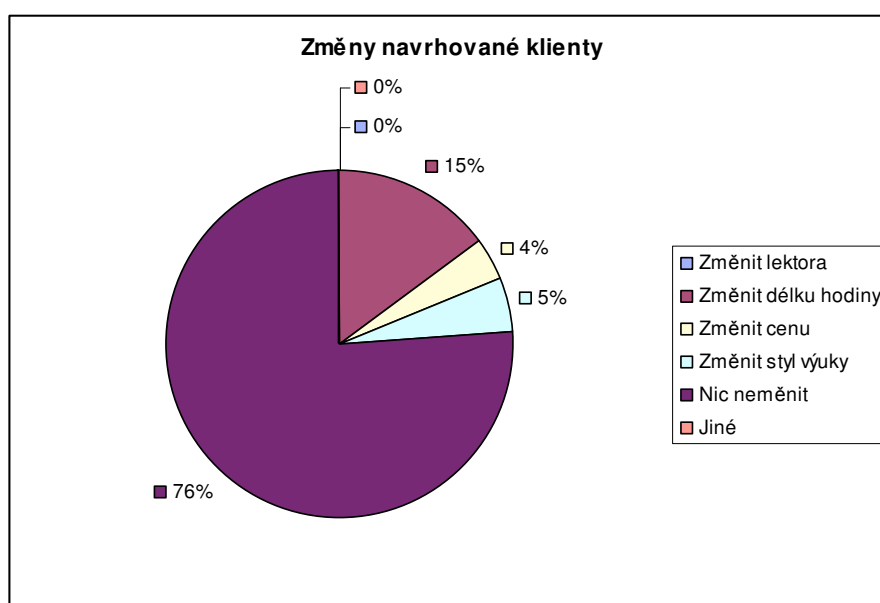
Z grafu č. 4.5 je patrné, že více než tři čtvrtiny klientů nemá potřebu cokoli měnit, někteří zákazníci by ovšem uvítali změnu délky hodiny.

Graf č. 4.4 Hodnocení kurzů klienty



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 4.5 Změny navrhované klienty



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5

Podíl rodilých mluvčích na výuce (4x za školní rok půl hodina) považují za...

(Neodpovídali klienti z konverzačních kurzů, které vede rodilý mluvčí.)

Na tuto otázku odpovídalo pouze 37 oslovených klientů. Všichni dotázaní odpověděli shodně, že je tento podíl nedostatečný, zároveň 45% doplnilo, že jsou spokojeni alespoň s touto možností, protože jiné jazykové školy ji nenabízejí.

Podíl rodilých mluvčích na výuce považují všichni klienti za nedostatečný, zároveň část z nich dodává, že vítají alespoň tuto možnost konverzace s anglickým lektorem, protože v Ostravě není pro mladší a jazykově méně vyspělé děti v tomto směru jiná nabídka.

Otázka č. 6

Zakončení kurzu cambridgeskou jazykovou zkouškou (i v budoucnu) považují za...

83% považuje ukončení kurzu zkouškou za motivační a smysluplné, 15% za stresující, 2% za nedůležité, z toho vyplývá, že podstatná část klientů považuje zakončení jazykového kurzu prestižní cambridgeskou zkouškou za motivační a smysluplné.

Otázka č. 7

V příštím školním roce budu v kurzu pokračovat

95% klientů bude v příštím školním roce pokračovat určitě, 5% klientů není zcela rozhodnuto.

Graf č. 4.6 Procento pokračujících klientů v dalším školním roce



Zdroj: vlastní zpracování

Téměř všichni klienti jsou rozhodnutí docházet do jazykových kurzů i v příštím školním roce (viz graf č. 4.6).

Otázka č. 8

Uvítal/a bych další výukové centrum v jiné části Ostravy popř. v jiném městě

Pro 98% klientů je otevření dalšího výukové centra nedůležité, pouze 2% by uvítali otevření pobočky v centru Ostravy. Z této analýzy vyplývá, že klienti jsou spokojeni s umístěním jazykové školy v Ostravě-Porubě a nemají potřebu cokoli měnit.

Otázka č. 9

Doporučil/a byste Monty svým známým?

Všech 43 klientů, kteří odevzdali vyplněný dotazník, by určitě doporučilo Monty kurzy svým známým. Tato poslední otázka potvrzuje celkovou spokojenost klientů s kurzy angličtiny.

4.5 Bod zvratu

Analýzou bodu zvratu zjišťujeme objem produkce zabezpečující požadovaný zisk, v tomto případě určujeme minimální počet prodaných míst v jazykové škole, aby pokryly fixní náklady firmy.

Tab. č. 4.4 Údaje o příjmech a nákladech za rok 2010

Matematické odvození:

$$BZ = FN / (p - vn)$$

$$BZ = 168\,000 / (5\,500 - 2\,633)$$

$$BZ = 168\,000 / 2\,867 = 58,6 \text{ dětí}$$

Počet míst v kurzech	94
FN (celkové fixní náklady v Kč)	168 000
p (cena v Kč)	5 500
vn (variabilní náklady na dítě v Kč)	2 633
BZ (bod zvratu)	58,6

Zdroj: vlastní zpracování (viz příloha č.2)

Firma musí prodat minimálně 59 míst v jazykových kurzech, aby pokryla náklady.

Analýza bodu zvratu pro 1 kurz.

Určujeme při jakém počtu dětí je firma v zisku (viz tab. č 4.5.).

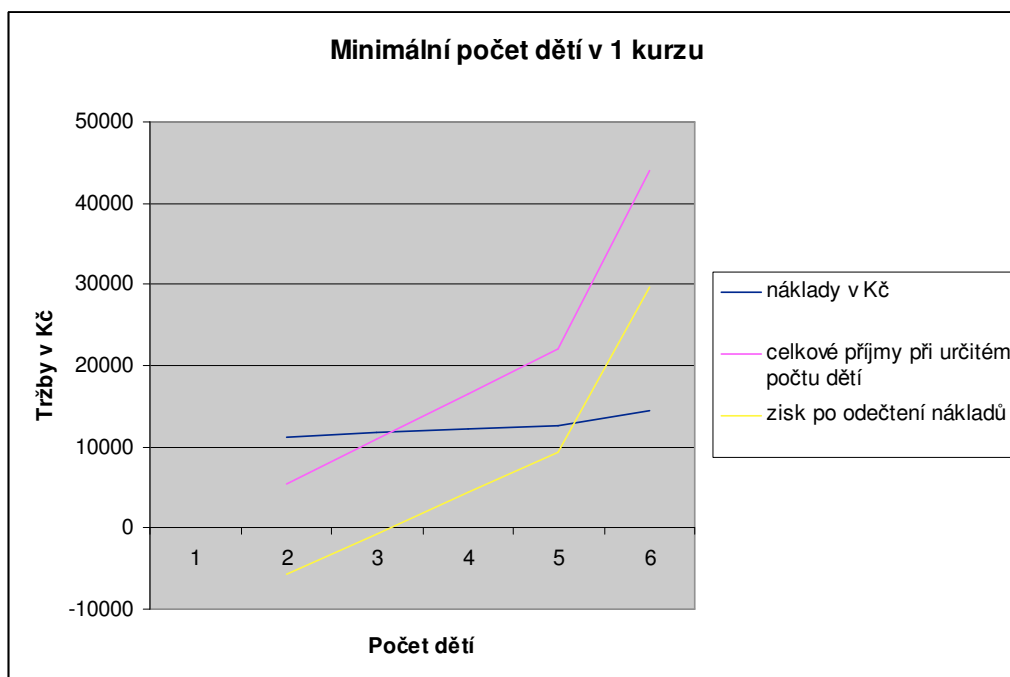
Tab. č. 4.5 Náklady a tržby pro 1 kurz při určitém počtu dětí

Náklady na 1 kurz při určitém počtu dětí		1	2	3	4	8
náklady na lektora		10800	10800	10800	10800	10800
náklady na dítě		450	900	1350	1800	3600
<i>z toho učebnice</i>		250				
<i>a pomůcky</i>		200				
cena za dítě v Kč	0	5500	5500	5500	5500	5500
náklady v Kč	0	11250	11700	12150	12600	14400
celkové příjmy při určitém počtu dětí	0	5500	11000	16500	22000	44000
zisk po odečtení nákladů	0	-5750	-700	4350	9400	29600

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 4.5 a grafu č. 4.7 je zřejmé, že minimálně 3 děti pokryjí náklady 1 kurzu, a přinesou firmě požadovaný zisk. V tomto případě se neberou se v potaz fixní náklady.

Graf č. 4.7 Určení bodu zvratu pro 1 kurz



Zdroj: vlastní zpracování

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V dnešním globalizovaném světě si lidé více uvědomují nutnost znalosti cizích jazyků, poptávka po kvalitní výuce cizích jazyků tudíž bude stoupat.

Na základě předchozích výzkumů a analýz získaných dat můžeme usuzovat, že se firma Monty – jazykové kurzy dostává do fáze růstu, což dokazuje graf č. 4.1, ze kterého je patrný nárůst počtu klientů, zvýšení příjmů, ale i nákladů na zvyšující se počet lektorů. V oblasti využívání anglických lektorů pro konverzační část kurzů má firma velkou konkurenční výhodu, proto by bylo třeba se více zaměřit na reklamu a propagaci jazykových kurzů a firmu více zviditelnit.

Dotazníkovým průzkumem bylo zjištěno, že dotazník vyplnili převážně klienti, kteří navštěvují jazykové kurzy více než 3 roky (viz graf č. 4.2). Podstatná část respondentů se zapsala do kurzů angličtiny na základě doporučení jiných klientů, druhým významným zdrojem byl internet (viz graf č. 4.3). Z grafu č. 4.4 vyplývá, že celkově jsou klienti se současnou výukou spokojeni, někteří by ovšem uvítali větší množství kvalitnějších výukových materiálů a lépe vybavené učebny. Žádný z klientů nevyjádřil úplnou nespokojenost.

Z grafu č. 4.5 je patrné, že více než tři čtvrtiny klientů nemá potřebu cokoli měnit, někteří zákazníci by ovšem uvítali změnu délky hodiny (delší hodinu). Podíl rodilých mluvčích na výuce považují všichni klienti za nedostatečný, zároveň část z nich dodává, že vítají alespoň tuto možnost konverzace s anglickým lektorem, protože v Ostravě není pro mladší a jazykově méně vyspělé děti v tomto směru jiná nabídka.

Podstatná část klientů považuje zakončení jazykového kurzu prestižní cambridgeskou zkouškou za motivační a smysluplné. Téměř všichni klienti jsou rozhodnutí docházet do jazykových kurzů i v příštím školním roce (viz graf č. 4.6). Klienti jsou celkově spokojeni s umístěním jazykové školy v Ostravě-Porubě a nemají potřebu cokoli měnit.

Všichni klienti, kteří odevzdali vyplněný dotazník, by určitě doporučilo Monty kurzy svým známým, což potvrzuje celkovou spokojenost klientů s kurzy angličtiny.

Analýzou bodu zvratu je dokázáno, že firma musí prodat minimálně 59 míst v jazykových kurzech, aby pokryla náklady. Minimální počet dětí v jednom kurzu je stanoven stejnou metodou na 3 děti. Firmě se doporučuje zvýšit počet dětí na maximální počet 8 dětí, tím zvýšit tržby a zisk, a snížit tak náklady na mzdy jednotlivých lektorů, které jsou poměrně vysokou položkou v rozpočtu.

6 ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala analýzou ekonomické situace jazykových kurzů firmy Monty, která působí v Ostravě v oblasti jazykového vzdělávání dětí. Cílem práce bylo analyzovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby firmy, posoudit současné postavení firmy na trhu a její konkurenceschopnost vzhledem k ostatním subjektům.

Výzkumem bylo zjištěno, že firma má vedoucí pozici na trhu jazykového vzdělávání dětí předškolního a školního věku v Ostravě, a to především díky skutečnosti, že nabízí služby vyšší kvality, které jsou však cenově srovnatelné s nabídkami ostatních vzdělávacích institucí tohoto typu. Přestože neinvestuje do masivní reklamy, má dostatek klientů, kteří se stali jejími zákazníky především na základě referencí jiných spokojených klientů.

Firma se postupně rozrůstá, což klade vysoké nároky na vedení podniku. Kvalifikovaní lektori zaručující obsahově i metodicky kvalitní výuku a používání širokého spektra vhodných výukových materiálů a pomůcek jsou podmínkou k dosažení očekávaných výstupů ve výuce anglického jazyka, a tedy spokojenosti klientů. Počet dětí v jednotlivých kurzech by bylo vhodné optimalizovat a zvýšit tak zisky firmy.

Celkově firma dosahuje svých stanovených cílů a není třeba nijak zásadně měnit její postavení na trhu.

Seznam použité literatury:

FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Reporting* 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN:978-80-247-2759-2

DLUHOŠOVÁ, D.;MRUZKOVÁ, J. *Rozhodovací techniky - Analýza bodu zvratu* VŠB-TU EF, 2006. 29 s.

HUMLOVÁ, V.; ČVANČAROVÁ, Z. *Základy podnikání* 1. vyd. Ostrava, 2007

KOZEL, R., *Moderní marketingový výzkum* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN: 80-247-0966-X

MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6

NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ, P., *Finanční řízení podniku - Moderní metody a trendy* 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2010. 208 s. ISBN:978-80-247-3158-2

SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku* 1. vyd. Computer Press, 2008. 160 s. ISBN: 978-80-251-1830-6

SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5

http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/ocekavany_vyvoj_poctu_obyvatele_podle_hlavnich_vekovykh_skupin_do_roku_2066

<http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html>

<http://www.podnikatel.cz/rozjezd/start-podnikani/jak-na-pravni-formu-podnikani/>

<http://moodle.vsb.cz/vyuka/course/view.php?id=34>

<http://zakony-online.cz/?s122&q122=126>